ESTIMATES

Canadian Forces Grievances Board

2002-2003
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

Part III – Departmental Expenditure Plans which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: http://publications.pwgsc.gc.ca

Catalogue No. BT31-2/2003-III-111

ISBN 0-660-61819-2

Canadian Forces Grievance Board | Comité des griefs des Forces canadiennes

Canadian Forces Grievance Board

2002-2003 Estimates

A Report on Plans and Priorities

Approved

The Honourable Art Eggleton, P.C., M.P.
Minister of National Defence

Table of Contents

Chairperson's Message and Management Representation Statement ..... Page -1-
Chairperson's Message ..... Page -1-
Management Representation Statement ..... Page -3-

The Canadian Forces Grievance Board (CFGB) - Raison d'être ..... Page -4-
Contributing to Public Policy Values ..... Page -4-
Exercising Powers in Accordance with the Public Interest ..... Page -4-
Work of the Board ..... Page -5-
Justice based on Law ..... Page -6-

Strategic Outcomes ..... Page -7-
Major Factors Influencing the Board and Key Relationship ..... Page -8-

Plans and Priorities ..... Page -10-
Rationale for Strategic Thrusts ..... Page -10-
Assessing Performance ..... Page -12-

Organisation ..... Page -14-
Strategic Outcomes and Business Lines ..... Page -14-
Accountability ..... Page -15-
Departmental Planned Spending ..... Page -16-

Annex - Financial Information ..... Page -17-
Net Cost of Program for the Estimates Year ..... Page -17-

Chairperson's Message and Management Representation Statement

Chairperson's Message

I am pleased to submit the Canadian Forces Grievance Board's *Report on Plans and Priorities*, for the period 2002-2003 to 2004-2005.

The Board was created as a result of legislation introduced to modernize the military justice system. Thus, a key role for the Board is to help raise the confidence of both the members of the Canadian Forces and the public in the principles of impartiality, integrity and equity that underlie the military justice system.

We can do this best by professionally fulfilling our mission on a daily basis, which is to review grievances fairly, impartially, in a timely manner, and as informally as possible, in order to contribute to an improved grievance resolution process in the Canadian Forces.

The Board's vision was developed with the full involvement of its employees and I firmly believe that if we attain the goals expressed in our vision statement, we will have fulfilled our mission to the outmost of our abilities, with positive and enduring results for the Canadian Forces and consequently, the public that it serves.

Our vision will be realized when the principles of integrity and fairness guiding the Board create a climate of confidence in members of the Canadian Forces; when the members of the Canadian Forces are confident that the Board's findings and recommendations are objective, timely, fair and impartial; when the work of the Board has a positive impact on the conditions of work for military personnel and contributes to a better understanding and application of the regulations, policies and guidelines governing these conditions within the Canadian Forces; and when other public agencies, in Canada and abroad, consult the Board regarding their own grievance management review and processes.

The work of the Board contributes to the public policy values of equity, transparency and fairness for all. The powers we are accorded as an administrative tribunal; to hold public hearings, for example, are exercised in accordance with the public interest. The fact that we are a quasi-judicial body ensures that the full weight of existing labour jurisprudence in Canada is brought to bear, when we submit grievance findings and recommendations to the Chief of the Defence Staff (CDS). This best demonstrates the principles of impartiality and fairness to both the grievors and their leaders within the Canadian Forces, reinforcing the principles that underlie the military justice system.

Last summer we held a session for all employees of the Board where I outlined the strategy we would follow, to achieve the results articulated in our vision. I began the session with a well-known dictum that there are no favourable winds, if you do not know where you are going,

The Board's strategic plan, outlined in this year's *Report on Plans and Priorities*, consists of five key thrusts, namely professional development, knowledge management, effective leadership, communications and sound performance management. The implementation of the plan should, with time, place the Canadian Forces Grievance Board at the grievance review forefront, nationally.

Exercising effective leadership includes holding stewardship over public funds. In a completely independent organization in government, this is a solemn obligation. I rely on strong leadership and good management throughout the organization to effectively deliver against our mission, while respecting the principles of modern comptrollership.

We have set lofty goals for ourselves and we face challenges ahead, but we have a vision and we are steering in that direction.

The men and women of the Canadian Forces carry out their duties courageously and faithfully by helping Canadians in times of domestic crisis and contributing to international peace and security. As the Board's Chairperson, I feel that if the work that we do enhances troop morale in any way, we will have made an important contribution to Canadian society.

Paul-André Massé

Chairperson

Management Representation Statement

Management Representation

I submit, for tabling in Parliament, the 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Forces Grievance Board

To the best of my knowledge the information in this document:

- Accurately portrays the organisation's plans and priorities
- Is consistent with the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of the 2002-2003 Report on Plans and Priorities.*
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying

departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP production.

The reporting structure, on which this document is based, has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Denis Labrie
Executive Director

Date: 28/01/02

The Canadian Forces Grievance Board (CFGB) - Raison d'être

Contributing to Public Policy Values

The CFGB is an independent, arms-length organization that was created through amendments to the *National Defence Act* (NDA) approved by Parliament on December 10, 1998. The need for such an organization was spawned over nearly two decades, beginning in 1980, when the Supreme Court of Canada affirmed the need for a separate parallel system of justice to meet the unique requirements of military discipline. In 1997 the tabling of two reports on the Code of Service Discipline, coupled with the Somalia Commission of Inquiry report, clearly confirmed the need to separate, on an institutional basis, the military's system of investigative, prosecutorial, defence and judicial functions. This happened at a time when growing media coverage on military discipline issues was no doubt seen to be compromising the government's public policy values of equity, transparency and fairness for all.

While the Board's day-to-day role is to review individual grievances and submit findings and recommendations to the Chief of the Defence Staff (CDS), its role in support of the public good is much broader in scope. The creation of the Board demonstrates the Government of Canada's desire to put in place the most efficient, transparent and humane grievance process possible in order to contribute to improved conditions of work in the Canadian Forces.

The amendments that were made to the NDA were aimed at modernizing and strengthening the military justice system, making the whole grievance review process simpler and shorter for members of the Canadian Forces. Prior to the amendments, the grievance review process was perceived as involving too many levels of review, leaving the perception that it was slow and unresponsive. In addition, the process was seen as being too closely linked to the chain of command and lacking any external input.

Exercising Powers in Accordance with the Public Interest

The role of the Board is to conduct an expeditious, objective and transparent review of grievances with due respect to fairness and equity for each individual member of the Canadian Forces, regardless of rank or position. The Board has the powers of an administrative tribunal to summon civilian or military witnesses, as well as order testimony under oath, and the production of documents. Hearings are held in-camera, in the interests of individual privacy. Nonetheless, the Chairperson could decide to hold public hearings when it is deemed the public interest is at stake.

Administrative tribunals provide a mechanism outside the court system for the speedy resolution of complex matters. Acting independently of the government, they have the power to make recommendations or decisions through enabling statutes of Parliament. Such powers permit a tribunal to determine the scope of rights and obligations in a particular field of expertise. Further, these powers must be exercised in accordance with the public interest and the specific

circumstances prevailing in the tribunal's area of activity. As is the case with other independent organizations that operate at arms-length, CFGB operations cover a very specific area of jurisdiction.

As a public body, the CFGB must be transparent to the public but above all to the CDS and military personnel, as it addresses Canadian Forces' grievances. The Board is accountable to parliament through annual reporting.

The Board is made up of a Chairperson, a full-time Vice-Chairperson, a part-time Vice-Chairperson and two part-time Members. All are appointed by Governor-in-Council, for terms not exceeding four years. The Board is supported in its work by experts in the fields of labour relations, human resources and law.

Work of the Board

The Board officially opened its doors and began operations on June 15, 2000, when it received its regulatory authority. The importance of the role of the Board can best be understood by knowing that the Canadian Forces is the single largest employer nationally (close to 80,000 members, including the reserves), with operations in Canada and abroad.

Prior to the amendments to modernize the NDA, there could have been up to seven levels of review in a grievance process. The Act now provides for only two levels of authority in reviewing grievances, thus making the whole process simpler and shorter. The first level is the initial authority in a position to review the grievance and grant redress. Any grievor who is not satisfied with this initial decision may submit an application for review to the CDS, who represents the second and final level in the grievance procedure.

Any officer or non-commissioned member of the Canadian Forces who has been aggrieved by a decision, act or omission in the administration of the affairs of the Canadian Forces is entitled to submit a grievance before the effective date of his/her release from the Canadian Forces.

All grievances referred for CDS adjudication are sent to the Director, Canadian Forces Grievance Administration (DCFGA). The DCFGA office is within the chain of command and is responsible for referring to the adjudicating authority all grievances related to performance appraisals, promotions, postings, training and other career issues. The DCFGA is required to refer to the CFGB all other grievances, described in the following paragraph.

The CFGB deals with any grievance relating to deductions from pay and allowances; reversion to a lower rank or release from the Forces; the application or interpretation of policies relating to the expression of personal opinions, political activities, and candidature for office, civil employment, conflict of interest and post-employment compliance measures, harassment or racist conduct; pay, allowances and other financial benefits; the entitlement to medical care and dental treatment and grievances concerning a decision or an act of the CDS.

The CDS may also decide to refer other types of grievances to the Board for recommendation. The CFGB makes findings and recommendations to the CDS regarding grievances that are referred to it but final decision power rests with the CDS. However, while the recommendations do not bind the CDS, if he or she decides to not follow them, a written explanation must be provided.

Justice based on Law

The Board plays a unique role in regard to the Canadian Forces' grievance review process. Unlike other organizations, there are no unions or employee associations in the military. While the Board considers fairly the rights of military personnel, it must maintain complete objectivity and impartiality, protecting and balancing the rights of both the grievors and that of the Canadian Forces.

Labour law in the military context is entirely different from what experts in labour law would normally face in the civilian world. The conditions of employment in the Canadian Forces are unilaterally set by regulations and subject to the authority of the CDS and, to a certain extent, may involve the exercise of Royal Prerogative.

Since the very notion of applying the general principles of labour relations within the military context is a new one, and the Board has only been in existence for a relatively short time, there is little existing jurisprudence on which the Board can base its findings. Therefore, the Board has had to undertake original research into the law set by courts and the precedents established by other quasi-judicial bodies, with a view to adapting these to the unique military context.

The Board brings to bear the full weight of related laws and jurisprudence when submitting its findings and recommendations on grievances to the CDS. These findings and recommendations will, at times, lead to amendments to existing regulations or other systemic changes affecting many individuals in the Forces.

It is expected that, with time, the legal precedents established by the Board will have a positive impact on the conditions of work for all military personnel, enhancing their pride in the work that they do on behalf of their fellow Canadians.

Strategic Outcomes

- **Contribution to increased confidence among members of the Canadian Forces and the public that the principles of fairness and integrity underlie the military justice system and contribution to improved conditions of work in the Canadian Forces, through the fair and impartial review of grievances.**

The Board was created in the context of strengthening the oversight and review of grievances and clarifying the roles and responsibilities of the principal actors in the military justice system. Since the Board is a relatively recent creation, one of the essential requirements over the next few years is to develop confidence among both the CDS and members of the Canadian Forces in the role that is played by CFGB in the resolution of grievances. This can be achieved by demonstrating that it can indeed deliver against its mandate.

Conditions of work in the Canadian Forces are essentially regulated and not negotiated, therefore, prior to the amendments to modernize the National Defence Act, no external mechanism existed to ensure that the grievors' rights, with respect to conditions of work, were being considered in a fair and impartial manner. While the Board considers fairly the rights of military personnel, it must maintain complete objectivity, protecting and balancing the rights of both the grievors and that of the Canadian Forces when reviewing grievances. Because the Board researches Canadian labour jurisprudence, in order to recommend appropriate courses of action to the CDS, a certain harmonization will occur in the conditions of work for military personnel with those existing in the Canadian labour force at large. Therefore, it can be expected the Board will contribute to improved conditions of work for members of the Canadian Forces.

Since the creation of the Board is a direct result of the government's desire to modernize the military justice system, it follows that one of the objectives of the Board is to help raise confidence among members of the Canadian Forces and the public that the principles of fairness and integrity underlie the military justice system.

Results

1. The CDS and members of the Canadian Forces are confident that the Board's findings and recommendations are objective, timely, fair and impartial.

2. The work of the Board has a positive impact on the conditions of work for military personnel and contributes to a better understanding and application of regulations, policies and guidelines governing the conditions of work in the Canadian Forces.

3. Members of the Canadian Forces and the Canadian public express confidence in the principles that underlie the military justice system.

Major Factors Influencing the Board and Key Relationship

There are internal and external factors impacting on the Board's strategies.

The external factors are as follows:

- As a new organization in government, expectations exist regarding the Board's performance.
- There likely exists a degree of skepticism among members of the military that the Board will actually make a positive difference in the resolution of grievances.
- Opinion leaders on military affairs have expressed some cynicism about the Board's usefulness in the grievance resolution process.
- There exists a certain degree of confusion, at large, about the different players overseeing the same or similar matters, i.e., the Canadian Forces Grievance Administration, the Ombudsman, the Military Police Complaints Commission and the Alternate Dispute Resolution process.

The internal factors are:

- The Board's mandate contains an inherent challenge that is not easy to reconcile, i.e., the requirement to act expeditiously yet fairly, in presenting findings and recommendations on grievances.
- The organization requires knowledge workers, with highly developed skills and abilities and recruiting and retaining these scarce and highly sought resources has proved to be a challenge.

The Board is a completely independent, quasi-judicial organization whose **relationship** with the Canadian Forces is one that is based on the legal requirements set out in the Act that governs them both. It is important that a separation be seen to exist between the two, not only organizationally but also in fact.

The major challenges facing the Board are to be able to develop a climate of confidence in the role played by the Board; to sway the opinion of the media and military opinion leaders and to distinguish its role from that of other players involved in the arena of improving relations within the military.

The Board was created, as part of the modernization of the government's military justice system, to be an independent, impartial organization conducting fair, transparent and expeditious reviews. **Risk assessment statement**: If the Board is not perceived to be meeting the expectations established regarding its role in the review of grievances, this could shake public confidence in the government's reform of the military justice system.

It is important to note that with the many players involved in the Canadian Forces' grievance review process and the military justice system, not all factors are within the sole control of the Board to achieve the strategic outcomes it has established. However, the Board can not let this deter it from steering toward its vision and from contributing to results for Canadians.

One of the strongest opportunities in favour of the Board is that it is still relatively new and both Board Members and staff are well prepared to face the challenges placed before it. By choosing and following appropriate organization strategies, it can fulfill its mission and vision with positive results for the Canadian Forces, thus better serving the Canadian public.

Plans and Priorities

Rationale for Strategic Thrusts

There are no substantive changes from the Board's Report on Plans and Priorities presented last year. The Board's strategic thrusts remain those that were articulated in the 2001 Annual Report to Parliament, namely sound performance management, knowledge management, effective leadership, communications and professional development.

Annual Report: http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/publications/ann-rpt/2001/index_e.html

RPP: http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/publications/plans-priorities/2001-2002_e.pdf

The reasons for these particular strategies follow:

1. Professional Development

In a knowledge-based organization, employees are both the organization's engine and key resource. Such is the case for the CFGB. In order to do its grievance review work effectively, the Board's hiring and training programs must reflect the Boards professional skills sets requirements.

2. Knowledge management

The acquisition, sharing, use and retention of knowledge is key to both continuous learning and the development and maintenance of expertise in a knowledge-based organization.

3. Communications

The Board is a new organization whose mandate and work needs to be communicated in order to develop confidence in the role it plays and to help raise confidence among members of the military and the Canadian public in the military justice system.

4. Effective leadership

An organization is only as good as the way it is led and managed. To operate effectively and deliver results to Canadians efficiently, the principles of modern comptrollership must prevail at the Board.

5. Sound performance management

In order to demonstrate that the Board is effectively serving the CDS, members of the military and the Canadian public, means of assessing the Board's performance must be in place on several fronts.

The priorities for the year 2002-03 are:

1. To provide findings and recommendations to the CDS on both new grievances received at the Board and those outstanding grievances from the previous system.

2. To ensure a) that the Board's staffing is completed and that a training and development curriculum is developed and implemented and b) that a knowledge management process is fully established at the Board.

3. To develop and implement a communications strategy and plan for the Board.

4. To implement a means of assessing performance on three fronts, i.e., the use of a Balance Scorecard for priorities against operational plans; performance measurement criteria for outputs, i.e., grievances reviewed and establishment of a performance appraisal system to ensure employees are meeting operational goals.

The rationale behind the priorities is as follows:

- The Board's first priority is to review grievances in a fair, impartial and timely manner. Therefore the costs of having salaried personnel on staff, as well as related operating and maintenance (O&M) costs, constitute the major spending priority for the three-year horizon covered by the plan. For the coming year, there will be more employees on staff to help clear the remaining outstanding grievances from the former system.

- In order to conduct its work with the necessary degree of professionalism, the Board must hire staff with the requisite skill sets and ensure that they receive the required on-going training and development.

- Since the Board is a knowledge-based organization, it is necessary to ensure that a process for acquiring, sharing, using and retaining knowledge is in place, so that the organization's expertise can be developed and maintained.

- Communications are critical in a new organization, particularly when a change in perceptions and attitudes is involved. In order to demonstrate that the Board provides value-added in the grievance review process and to help increase confidence in the military justice system, it will be necessary to communicate the benefits of the work conducted by the Board.

- To determine if an organization is performing well, it must assess or measure its performance, against established objectives, on several fronts. The organization has to monitor progress in relation to its spending priorities and operational plans. It has to assess employees' performance in achieving operational goals and it has to have some means of measuring its outputs. Finally, monitoring mechanisms must be in place in order to assess whether or not the organization is attaining its established strategic outcome and results.

The principles underlying the framework for modern comptrollership in government underpin all of the above priorities and constitute an integral part of effective and efficient management at the Board on a daily basis.

The estimated costs for the priorities listed represent the following percentage of the Board's 2002-03 budget.

Priority one: Salaries, employee benefits and associated O&M – **85%**

Priority two: Staffing, training & development and knowledge management – **9 %**

Priorities three and four: Communications and performance management – **6 %**

Priority spending will be adjusted to some degree in the following years, i.e., 2003-04 and 2004-5, however, salaries and associated O&M costs will constitute the major spending priority and the Board's strategic thrusts will continue to guide its spending over the three year planning horizon.

Assessing Performance

As previously discussed, several mechanisms will be used to evaluate and/or measure performance, in the context of sound performance management at the Board.

1. Progress against priorities and operational plans will be monitored using a Balance Scorecard.

2. Outputs, i.e., grievances reviewed will be measured using performance indicators.

3. Outcome and results will be monitored through the following means:

- Determine the number of CFGB findings and recommendations supported by the CDS

- Review reasons provided when CFGB findings and recommendations are unsupported by the CDS

- Obtain feedback from Canadian Forces' members whose grievances have been reviewed

- Obtain views from other members of the Canadian Forces

- Obtain views from other members of the Canadian Forces
- Review any Federal Court decisions regarding grievances that had been reviewed by the CFGB
- Follow-up on changes made to conditions of work as a result of the Board's work
- Conduct public opinion survey

It should be noted that certain monitoring mechanisms will not be implemented until the last year of this plan (2004-05), since some strategic results will not be fully evident until the Board has been operational for a few years.

Organisation

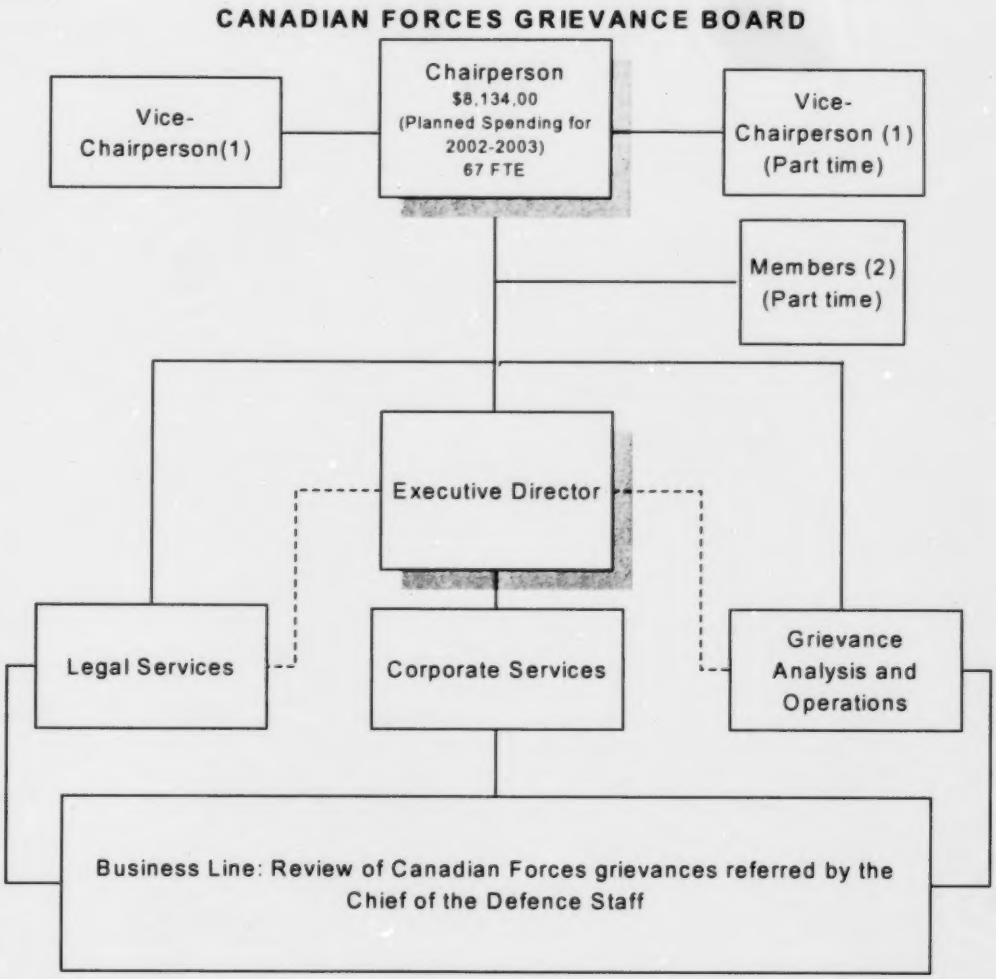
Strategic Outcomes and Business Lines

Business Line Title

The Canadian Forces Grievance Board has just one line of business, described as "The review of grievances submitted by members of the Canadian Forces and referred by the Chief of the Defence Staff" in accordance with the *Act* and related regulations.

	Strategic Outcome	($ thousands)
Business Line	Contribution to increased confidence among members of the Canadian Forces and the public that the principles of fairness and integrity underlie the military justice system and contribution to improved conditions of work in the Canadian Forces, through the fair and impartial review of grievances.	**Total**
Review of Canadian Forces grievances referred by the Chief of the Defence Staff	**$8,134**	**$8,134**

Accountability



Departmental Planned Spending

($ thousands)	Forecast ** Spending 2001-2002	**Planned Spending 2002-2003**	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
Review of Canadian Forces grievances referred by the Chief of the Defence Staff				
Budgetary Main Estimates (gross)	9,043	**8,134**	6,134	6,134
Non-Budgetary Main Estimates (gross)				
Less: Respendable Revenue				
Total Main Estimates	9,043	**8,134**	6,134	6,134
Adjustments **	(2,000)			
Net Planned Spending	7,043*	**8,134**	6,134	6,134
Less: Non-respendable revenue				
Plus: Cost of services received without charge	221	**325**	211	211
Net cost of Program	7,264	**8,459**	6,345	6,345
Full Time Equivalents	48	**67**	46	46

* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of fiscal year

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates etc.

Annex - Financial Information

Net Cost of Program for the Estimates Year

($ thousands)	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending table)	8,134
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	—
Contributions covering employees' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	325
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Canada	—
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	—
	8,459
Less: Non-respendable Revenue	
2002-2003 Net cost of Program	8,459

BUDGET DES DÉPENSES

Comité des griefs des Forces canadiennes

Budget des dépenses
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la
poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943
Site Internet : http://publications.tpsgc.gc.ca

No. de catalogue BT31-2/2003-III-111

ISBN 0-660-61819-2

Canadian Forces Grievance Board

Comité des griefs des Forces canadiennes

Comité des griefs des Forces canadiennes

Budget des dépenses 2002-2003

Un rapport sur les plans et les priorités

Approuvé

L'honorable Art Eggleton, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

Table des matières

Message du président et Déclaration de la direction ..... Page -1-
Message du président ..... Page -1-
Déclaration de la direction ..... Page -3-

Le Comité des griefs des Forces canadiennes - Raison d'être ..... Page -4-
Contribution à l'intérêt public ..... Page -4-
Exercice de pouvoirs conformément à l'intérêt public ..... Page -4-
Travaux du Comité ..... Page -5-
Justice fondée sur le droit ..... Page -6-

Résultats Stratégiques ..... Page -8-
Principaux facteurs d'influence et liens importants ..... Page -9-

Plans et priorités ..... Page -11-
Fondement des orientations stratégiques ..... Page -11-
Évaluation du rendement ..... Page -13-

Organisation ..... Page -15-
Résultats stratégiques et secteurs d'activité ..... Page -15-
Responsabilisation ..... Page -16-
Dépenses prévues du Comité ..... Page -17-

Annexe - Information financière ..... Page -18-
Coût net du programme pour l'année budgétaire ..... Page -18-

Message du président et Déclaration de la direction

Message du président

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et priorités* du Comité des griefs des Forces canadiennes pour la période 2002-2001 à 2004-2005.

Le Comité a été mis sur pied à la suite de l'adoption de mesures législatives visant à moderniser le système de justice militaire. Il a donc comme rôle clé d'aider à rehausser la confiance des membres des Forces canadiennes autant que du public envers les principes d'impartialité, d'intégrité et d'équité qui sous-tendent le système judiciaire militaire.

Le meilleur moyen d'y parvenir est d'accomplir avec professionnalisme notre mission, qui consiste à effectuer avec célérité et sans formalisme l'examen impartial et équitable des griefs, pour ainsi contribuer à l'amélioration du processus de redressement des griefs des Forces canadiennes.

La vision du Comité a été élaborée avec l'entière participation de ses employés et j'ai la ferme conviction que si nous atteignons les buts indiqués dans notre énoncé de vision, nous aurons accompli notre mission au meilleur de nos capacités et obtenu des résultats positifs et durables pour les Forces canadiennes et, en conséquence, pour le public qu'elles desservent.

Notre vision se concrétisera lorsque les principes d'intégrité et d'équité qui guident le Comité inspireront la confiance des membres des Forces canadiennes; lorsque les membres des Forces canadiennes seront persuadés que les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec objectivité, célérité, justice et impartialité; lorsque les travaux du Comité auront un impact positif sur les conditions de travail des militaires et favoriseront une meilleure compréhension et application de la réglementation, des politiques et des directives régissant ces conditions dans les Forces canadiennes; et lorsque d'autres organismes publics, au Canada et à l'étranger, consulteront le Comité relativement à leur propre mode de gestion et processus d'examen des griefs.

Les travaux du Comité rehaussent les valeurs d'intérêt public que sont l'équité, la transparence et la justice pour tous. Les pouvoirs qu'on nous accorde en tant que tribunal administratif de tenir des audiences publiques, par exemple, sont exercés dans l'intérêt public. Le fait que nous sommes un organisme quasi judiciaire nous oblige à prendre en considération toute la jurisprudence à ce jour en relations de travail au Canada avant de soumettre au Chef d'état-major de la Défense (CEMD) des conclusions et des recommandations relatives aux griefs. Cela témoigne parfaitement des principes d'impartialité et d'équité qui s'appliquent aux plaignants aussi bien qu'à leurs dirigeants des Forces canadiennes et cela confirme les principes qui sous-tendent le système de justice militaire.

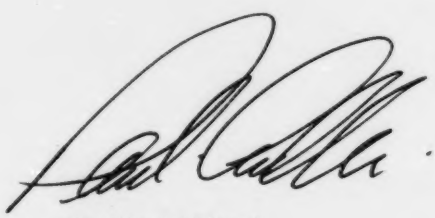
L'été dernier, j'ai présenté à tous les employés du Comité les grandes lignes de la stratégie que nous suivrons afin d'en arriver aux résultats énoncés dans notre vision. J'ai commencé par évoquer ce dicton bien connu, selon lequel aucun vent n'est favorable à celui qui ignore dans quelle direction aller.

Le plan stratégique du Comité, énoncé dans le *Rapport sur les plans et priorités* de cette année, comporte cinq volets stratégiques : le perfectionnement professionnel, la gestion des connaissances, un leadership efficace, les communications et une saine gestion du rendement. Avec le temps, la mise en œuvre du plan devrait faire du Comité des griefs des Forces canadiennes un chef de file en matière d'examen des griefs à l'échelle nationale.

L'exercice d'un leadership efficace suppose la bonne intendance des fonds publics. Pour une organisation gouvernementale autonome, il s'agit d'une obligation solennelle. Je compte sur un leadership fort et une saine gestion organisationnelle afin de mener à bien notre mission, tout en respectant les principes de la fonction de contrôleur moderne.

Nous nous sommes donnés des objectifs ambitieux et nos défis seront de taille, mais nous avons une vision sur laquelle nous appuyer.

Les hommes et les femmes des Forces canadiennes accomplissent leurs fonctions avec courage et diligence, en prêtant main-forte à leurs concitoyens en périodes de crise et en favorisant la paix et la sécurité dans le monde. En tant que président du Comité, j'estime que si les travaux que nous réalisons peuvent rehausser le moral des troupes de quelque façon que ce soit, nous aurons apporté une contribution importante à la société canadienne.



Paul-André Massé
Président

Déclaration de la direction

Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003 du Comité des griefs des Forces canadiennes.

À ma connaissance, les renseignements contenus dans ce rapport :

- décrivent fidèlement les plans et les priorités de l'organisation;
- sont conformes aux principes de présentation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003;*
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion ministériels.

Je suis satisfait des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

La structure de rapport sur laquelle se fonde le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs.

Denis Labrie
Directeur exécutif

Date: 28/01/02

Le Comité des griefs des Forces canadiennes - Raison d'être

Contribution à l'intérêt public

Le CGFC est une organisation autonome créée à la suite d'amendements à la *Loi sur la défense nationale* (LDN) que le Parlement a approuvés le 10 décembre 1998. La nécessité d'une telle organisation remonte à une vingtaine d'années, à 1980 en fait, lorsque la Cour suprême du Canada a fait valoir la nécessité d'un système de justice parallèle pour répondre aux exigences uniques de la discipline militaire. En 1997, le dépôt de deux rapports concernant le Code de discipline militaire, ainsi que le rapport de la Commission d'enquête sur la Somalie, ont nettement confirmé la nécessité de distinguer, sur une base institutionnelle, le système militaire des fonctions d'enquête, de poursuite, de défense et des fonctions judiciaires. À l'époque, l'intérêt grandissant des médias à l'égard de la discipline militaire pouvait donner l'impression d'une compromission des valeurs d'intérêt public que sont l'équité, la transparence et la justice pour tous.

Si le rôle quotidien du Comité consiste à examiner des griefs individuels et à soumettre des conclusions et des recommandations au Chef d'état-major de la Défense (CEMD), son rôle à l'appui du bien public est de plus vaste portée. La création du Comité témoigne de la volonté du Gouvernement du Canada de mettre en place le processus de traitement des griefs le plus efficace, transparent et humain possible afin de rehausser les conditions de travail dans les Forces canadiennes.

Les modifications apportées à la LDN visaient à moderniser et à renforcer le système de justice militaire, de manière à simplifier et à accélérer l'ensemble du processus d'examen des griefs pour les membres des Forces canadiennes. Avant ces modifications, on avait la perception que le processus de redressement des griefs comportait trop de paliers d'examen, ce qui donnait une impression de lenteur et de rigidité. De plus, on le jugeait trop étroitement lié à la chaîne de commandement et l'on déplorait le manque d'intervention externe.

Exercice de pouvoirs conformément à l'intérêt public

Le Comité a pour rôle de soumettre chaque grief à un examen expéditif, objectif et transparent en respectant les principes d'intégrité et d'équité de chaque membre des Forces canadiennes, peu importe son grade ou le poste qu'il occupe. Le Comité détient les pouvoirs d'un tribunal administratif : il peut assigner des témoins civils ou militaires à comparaître, ainsi qu'ordonner des témoignages sous serment et exiger le dépôt de documents. Les audiences se tiennent à huis clos afin de protéger la vie privée de chacun. Le président peut néanmoins décider de tenir des audiences publiques lorsqu'il le juge dans l'intérêt des citoyens.

Les tribunaux administratifs procurent un moyen extérieur à l'appareil judiciaire de régler rapidement des questions complexes. En toute indépendance du gouvernement, les tribunaux ont le pouvoir de formuler des recommandations ou de prendre des décisions grâce aux lois habilitantes du Parlement. Ces pouvoirs permettent à un tribunal de déterminer la portée des droits et obligations dans un domaine de compétences donné. Par ailleurs, ces pouvoirs doivent être exercés dans l'intérêt public et en tenant compte des circonstances qui prévalent dans la sphère de compétence du tribunal. Comme c'est le cas d'autres organismes sans lien de dépendance, la sphère d'activités du CGFC est très spécifique.

En tant qu'organisme public, le CGFC se doit de faire montre de transparence envers la population en général, mais surtout envers le CEMD et le personnel militaire, lorsqu'il traite les griefs des Forces canadiennes. Le Comité est imputable au Parlement par l'entremise d'un rapport annuel.

Le Comité est formé d'un président, d'un vice-président à temps plein, d'un vice-président à temps partiel et de deux membres à temps partiel. Ils sont tous nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat d'une durée maximale de quatre ans. Le Comité est appuyé dans ses travaux par des experts en relations de travail, en ressources humaines et en droit.

Travaux du Comité

Le Comité a officiellement entamé ses travaux le 15 juin 2000 lors de la mise en application de la réglementation afférente. Son rôle est crucial car les Forces canadiennes constituent le plus important employeur sur la scène nationale (près de 80 000 membres, y compris les réservistes) et mènent des activités au Canada comme à l'étranger.

Avant que l'on n'adopte les modifications permettant de moderniser la LDN, la procédure de redressement des griefs pouvait compter jusqu'à sept paliers d'examen. À l'heure actuelle, la Loi ne permet que deux paliers d'examen des griefs, ce qui simplifie et accélère grandement le processus. Le premier palier est l'autorité initiale qui a le pouvoir d'examiner le grief et d'accorder un redressement. Le plaignant qui n'est pas satisfait de cette décision peut soumettre une demande de révision au CEMD, qui représente l'instance seconde et finale de la procédure.

Tout officier ou militaire du rang des Forces canadiennes qui estime avoir été lésé par une décision, un geste ou une omission dans le cadre de l'administration des affaires des Forces canadiennes a le droit de déposer un grief avant la date d'entrée en vigueur de sa libération des Forces canadiennes.

Tous les griefs soumis pour la décision du CEMD sont envoyés au Directeur- Administration des griefs des Forces canadiennes (DAGFC). Le bureau du DAGFC relève de la chaîne de commandement et a la responsabilité de déférer à l'autorité finale tous les griefs concernant les évaluations du rendement, les promotions, les mutations, la formation et d'autres aspects de la

carrière militaire. Le DAGFC doit soumettre au CGFC tous les autres griefs décrits dans le paragraphe qui suit.

Le CGFC s'occupe de tout grief qui concerne les retenues de solde et les indemnités; le retour à un grade inférieur ou la libération des Forces; l'application ou l'interprétation de politiques visant l'expression de ses opinions personnelles, les activités politiques et la candidature à des postes publics, les emplois civils, les conflits d'intérêts et l'après-mandat, le harcèlement ou le racisme; la solde, les indemnités et les autres avantages financiers; l'admissibilité aux soins médicaux et dentaires; et les griefs découlant d'une décision ou d'un acte du CEMD.

Le CEMD peut également décider de renvoyer d'autres types de griefs au Comité pour fins de recommandation. Le CGFC soumet des conclusions et des recommandations au CEMD relativement aux griefs qui lui sont déférés, mais la décision définitive incombe au CEMD. Cependant, même si le CEMD n'est pas lié par ces recommandations, il doit fournir une explication écrite s'il décide de ne pas les suivre.

Justice fondée sur le droit

Le Comité exerce un rôle unique à l'égard du processus d'examen des griefs des Forces canadiennes. Contrairement à d'autres organisations, les militaires ne peuvent recourir à aucun syndicat ni association d'employés. Même si le Comité respecte équitablement les droits du personnel militaire, il doit demeurer tout à fait objectif et impartial, de manière à protéger et à équilibrer les droits des plaignants autant que ceux des Forces canadiennes.

Dans le contexte militaire, le droit du travail est tout à fait différent de ce que les experts en la matière affrontent généralement en milieu civil. Les conditions d'emploi dans les Forces canadiennes sont établies unilatéralement par règlement et sont assujetties à l'autorité du CEMD. Dans certains cas, elles impliquent l'exercice de la prérogative royale.

Vu la nouveauté de la notion même de l'application de principes généraux des relations de travail à un contexte militaire, et comme le Comité n'existe que depuis peu de temps, on trouve très peu de jurisprudence sur laquelle fonder des conclusions. Le Comité a donc dû faire des recherches originales sur les principes de droit arrêtés par les tribunaux et sur les précédents établis par d'autres organismes quasi judiciaires, pour les adapter au contexte unique des Forces canadiennes.

Lorsque le Comité soumet au CEMD ses conclusions et recommandations à l'égard des griefs, il doit prendre en considération tout le poids des lois et de la jurisprudence connexes. Ces conclusions et recommandations peuvent mener à des modifications aux règlements ou à d'autres changements systémiques qui toucheront de nombreux membres des Forces.

Avec le temps, les précédents légaux que le Comité établira auront certainement des retombées favorables sur les conditions de travail de tous les militaires, ce qui rendra les membres des Forces canadiennes encore plus fiers des fonctions qu'ils accomplissent au nom de leurs concitoyens.

Résultats Stratégiques

- **Contribution à rehausser la confiance des membres des Forces canadiennes autant que celle du public envers les principes d'impartialité, d'intégrité et d'équité qui sous-tendent le système judiciaire militaire et contribution à améliorer les conditions de travail dans les Forces canadiennes par le biais d'examens équitables et impartials des griefs des Forces canadiennes.**

Le Comité a été mis sur pied en vue de renforcer la surveillance et l'examen des griefs et de préciser les rôles et responsabilités des principaux intervenants du système de justice militaire. Le CGFC étant relativement nouveau, il devra absolument dans les années à venir acquérir la confiance du CEMD autant que des membres des Forces canadiennes à l'égard du rôle qu'il exerce en matière de traitement des griefs. Dans cette optique, il montrera qu'il peut effectivement accomplir son mandat.

Les membres des Forces canadiennes sont soumis à des conditions de travail dont les règles d'emploi sont essentiellement réglementées plutôt que négociées. Par conséquent, avant que la *Loi sur la défense nationale* ne soit modifiée, il n'existait aucun mécanisme externe assurant un examen équitable et impartial des droits des plaignants en ce qui a trait aux conditions de travail. Même si le Comité prend dûment en considération les droits du personnel militaire, il doit rester tout à fait objectif. Il doit protéger et équilibrer les droits des plaignants et ceux des Forces canadiennes lorsqu'il examine des griefs. Étant donné que le Comité fait des recherches dans la jurisprudence en relations de travail au Canada afin de recommander des mesures appropriées au CEMD, les conditions de travail du personnel militaire et celles de la population active canadienne en général seront harmonisées en quelque sorte. On peut donc s'attendre que le Comité favorise l'amélioration des conditions de travail des membres des Forces canadiennes.

Comme la création du Comité découle de la volonté du gouvernement de moderniser le système de justice militaire, il s'ensuit qu'un de ses objectifs consiste à augmenter la confiance des membres des Forces canadiennes et du grand public à l'égard des principes d'équité et d'intégrité qui sous-tendent le système de justice militaire.

RÉSULTATS

1. Le CEMD et les membres des Forces canadiennes sont persuadés que les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec objectivité, célérité, justice et impartialité.

2. Les travaux du Comité ont une incidence favorable sur les conditions de travail des militaires et contribuent à une meilleure compréhension et application de la réglementation, des politiques et des directives régissant les conditions de travail dans les Forces canadiennes.

3. Les membres des Forces canadiennes et les citoyens ont manifestement confiance dans les principes qui sous-tendent le système de justice militaire.

Principaux facteurs d'influence et liens importants

Des facteurs internes et externes se répercutent sur les stratégies du Comité.

Les facteurs externes sont les suivants :

- En tant que nouvelle organisation gouvernementale, le Comité suscite des attentes.
- Il est probable que certains militaires doutent que le Comité exerce un rôle favorable dans le règlement des griefs.
- Des leaders d'opinions sur les questions militaires ont mis en doute l'utilité du Comité dans le processus de règlement des griefs.
- Il règne une certaine confusion quant aux différents intervenants chargés de dossiers qui se recoupent, comme la direction de l'Administration des griefs des Forces canadiennes, l'Ombudsman, la Commission d'examen des plaintes de la police militaire et les modes alternatifs de règlement des conflits.

Les facteurs internes sont les suivants :

- Le mandat du Comité présente un défi de taille, à savoir la nécessité d'agir avec célérité mais équité en soumettant des conclusions et des recommandations concernant les griefs.
- L'organisation a besoin de travailleurs du savoir qui possèdent des compétences et des habiletés spécialisées, et il s'est avéré très difficile de recruter et de maintenir en poste ces ressources rares qui sont en forte demande.

Le Comité est une organisation quasi judiciaire tout à fait indépendante, dont les **liens** avec les Forces canadiennes sont fondés sur les obligations énoncées dans la Loi qui régit les deux institutions. Il est important que l'on perçoive une distinction entre les deux, non seulement du point de vue organisationnel mais dans les faits.

Les **principaux défis** que le Comité doit relever sont d'inspirer la confiance, d'influencer l'opinion des médias et des leaders d'opinions du secteur militaire et de distinguer son rôle de celui d'autres intervenants cherchant à améliorer les relations au sein des Forces.

Le Comité a été créé, dans le cadre de la modernisation du système judiciaire militaire du Canada, en tant qu'organisation indépendante et impartiale chargée de réaliser des examens équitables, transparents et expéditifs. **Énoncé d'évaluation des risques** : Si l'on n'a pas la

perception que le Comité répond aux attentes quant à son rôle en matière d'examen de griefs, le public pourrait perdre confiance dans la refonte du système de justice militaire.

Il est important de noter que compte tenu des nombreux participants au processus d'examen des griefs des Forces canadiennes et intervenants dans le système de justice militaire, le Comité ne peut pas à lui seul assumer la responsabilité de la réalisation des résultats stratégiques escomptés. Cependant, il ne peut pas laisser cet état de fait le détourner de sa vision et de sa collaboration aux résultats dans l'intérêt des citoyens canadiens.

Un des plus gros atouts du Comité est qu'il est encore relativement nouveau et que ses membres autant que son personnel sont bien préparés à relever les défis qui se présenteront. En adoptant des stratégies organisationnelles appropriées, le CGFC pourra accomplir sa mission et sa vision et ainsi obtenir des résultats dans l'intérêt des Forces canadiennes, ce qui rehaussera le service offert au public canadien.

Plans et priorités

Fondement des orientations stratégiques

Le rapport sur les plans et priorités que le Comité a présenté l'an dernier reste essentiellement le même. Les volets stratégiques du Comité demeurent ceux qu'on a énoncés dans le rapport annuel déposé au Parlement en 2001, soit une saine gestion du rendement, la gestion des connaissances, un leadership efficace, les communications et le perfectionnement professionnel.

Rapport Annuel : http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/publications/ann-rpt/2001/index_f.html

RPP : http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/publications/plans-priorities/2001-2002_f.pdf

Ces stratégies s'appuient sur les motifs qui suivent :

1. Perfectionnement professionnel

Les employés d'une organisation axée sur les connaissances en sont à la fois le moteur et la principale ressource. C'est le cas du CGFC. Pour accomplir ses travaux d'examen des griefs avec efficacité, le Comité doit veiller à ce que ses programmes de recrutement et de formation témoignent des qualités professionnelles dont il a besoin.

2. Gestion des connaissances

L'acquisition, l'échange, l'exploitation et la conservation de connaissances sont des éléments clés de la formation continue et de l'acquisition et du maintien de compétences dans une organisation fondée sur le savoir.

3. Communications

Le Comité est une nouvelle organisation dont le mandat et le travail doivent être communiqués afin d'inspirer la confiance envers son rôle et de persuader les membres des forces armées et les citoyens de l'équité du système de justice militaire.

4. Leadership efficace

Une organisation se mesure à la compétence de ses dirigeants. Pour que le Comité soit efficace et offre des résultats aux Canadiens de manière rentable, les principes de la modernisation de la fonction de contrôleur doivent prévaloir.

5. Saine gestion du rendement

Pour montrer que le Comité sert bien le CEMD, les membres des Forces ainsi que le public canadien, il faut établir des mécanismes d'évaluation du rendement du Comité sur plusieurs fronts.

Voici les priorités pour l'exercice 2002-2003

1. Soumettre au CEMD des conclusions et des recommandations concernant les nouveaux griefs que le Comité a reçus et les griefs en suspens depuis l'ancien régime.

2. Veiller à ce que : a) la dotation en personnel du Comité soit achevée et qu'un programme de formation et de perfectionnement soit élaboré et mis en œuvre et b) qu'un processus de gestion des connaissances soit pleinement établi au Comité.

3. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie et un plan de communication à l'intention du Comité.

4. Mettre en œuvre un mécanisme d'évaluation du rendement sur trois fronts, c'est-à-dire utiliser un tableau de bord équilibré des priorités par rapport aux plans opérationnels, adopter des critères de mesure des résultats, par exemple les griefs examinés et établir un système d'appréciation du rendement afin que les employés atteignent les buts opérationnels.

Les priorités s'appuient sur les motifs qui suivent :

- Le rôle premier du Comité consiste à examiner les griefs avec équité, impartialité et célérité. Par conséquent, les frais du personnel salarié en poste, ainsi que les frais connexes de fonctionnement et d'entretien (O&M), constituent la principale dépense durant les trois ans visés par le plan. Pour l'année à venir, l'effectif sera plus nombreux afin de traiter l'arriéré des griefs hérités de l'ancien régime.

- Pour accomplir sa mission avec le professionnalisme voulu, le Comité doit recruter du personnel spécialisé et veiller à ce que ces spécialistes reçoivent la formation et le perfectionnement dont ils ont besoin.

- Le Comité étant une organisation axée sur le savoir, il doit veiller à mettre en place un processus d'acquisition, d'échange, d'exploitation et de conservation des connaissances afin de pouvoir développer et maintenir son expertise.

- Les communications sont indispensables à toute nouvelle organisation, particulièrement lorsque les perceptions et les attitudes changent. Afin de prouver que le Comité ajoute une valeur au processus d'examen des griefs et aide à augmenter la confiance envers le système judiciaire militaire, il faudra communiquer les bienfaits des travaux du Comité.

- Pour déterminer la performance d'une organisation, on doit en évaluer ou en mesurer le rendement par rapport à des objectifs établis et ce, sur plusieurs fronts. L'organisation doit faire le suivi de ses progrès en fonction de ses priorités en matière de dépenses et de ses plans opérationnels. Elle doit évaluer dans quelle mesure les employés atteignent les objectifs opérationnels et se doter de moyens de mesurer ses résultats. Enfin, elle doit établir des mécanismes de surveillance afin d'évaluer si elle réalise ou non les résultats stratégiques et généraux escomptés.

Les principes qui sous-tendent le cadre de la modernisation de la fonction de contrôleur au gouvernement sont à la base de toutes les priorités susmentionnées et font partie intégrante d'une gestion quotidienne efficace et efficiente du Comité.

Les coûts estimatifs des priorités indiquées équivalent aux pourcentages ci-après du budget 2002-2003 du Comité.

Priorité un : Rémunération, avantages sociaux et frais O&M connexes – **85 %**

Priorité deux : Dotation en personnel, formation et perfectionnement et gestion des connaissances – **9 %**

Priorités trois et quatre : Communications et gestion du rendement – **6 %**

L'ordre des priorités en matière de dépenses sera rajusté au cours des années à venir, soit en 2003-2004 et en 2004-2005, mais les salaires et les frais O&M connexes constitueront la principale dépense et les orientations stratégiques du Comité continueront de guider ses dépenses au cours des trois années de planification.

Évaluation du rendement

Comme il a été discuté, plusieurs mécanismes serviront à évaluer et/ou à mesurer les résultats, dans l'optique d'une saine gestion du rendement du Comité.

1. On fera le suivi des progrès accomplis par rapport aux priorités et aux plans opérationnels à l'aide d'un tableau de bord équilibré.

2. Les résultats, c'est-à-dire les griefs examinés, seront mesurés à partir d'indicateurs de rendement.

3. On fera le suivi des résultats par les moyens suivants :

- Déterminer le nombre de conclusions et recommandations du CGFC que le CEMD a approuvées

- Examiner les motifs du rejet par le CEMD (le cas échéant) des conclusions et recommandations du CGFC

- Obtenir la rétroaction des membres des Forces canadiennes dont les griefs ont été examinés

- Interroger aléatoirement d'autres membres des Forces canadiennes

- Examiner toutes décisions de la Cour fédérale concernant les griefs qui ont été examinés par le CGFC

- Faire le suivi des changements apportés aux conditions de travail par suite des travaux du Comité

- Sonder l'opinion publique

Il est à noter que certains mécanismes de surveillance ne seront pas mis en œuvre avant le dernier exercice visé par le plan (2004-2005), car certains résultats stratégiques ne seront pas totalement évidents tant que le Comité n'aura pas accumulé quelques années de fonctionnement.

Organisation

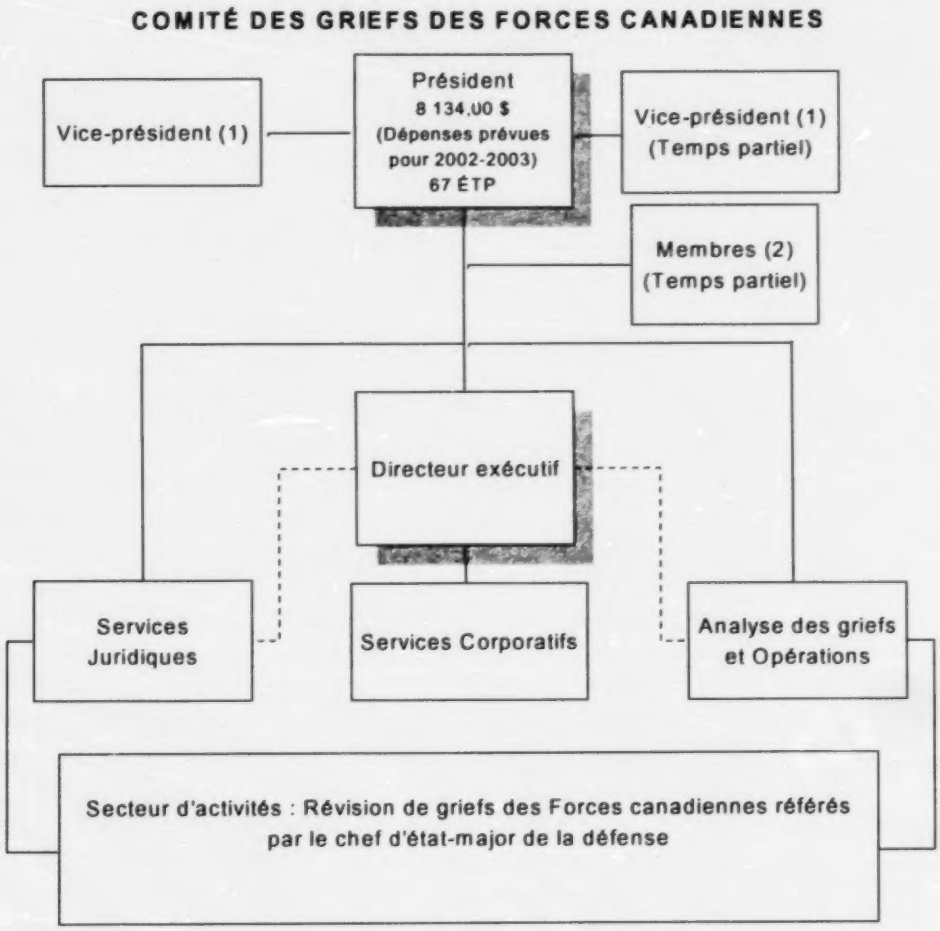
Résultats stratégiques et secteurs d'activité

Titre du secteur d'activité

Le Comité des griefs des Forces canadiennes n'a qu'un seul secteur d'activité désigné comme étant « L'examen de griefs des membres des Forces canadiennes référés par le chef d'état-major de la défense » conformément à la *Loi* et aux règlements s'y afférents.

	Résultats stratégiques	(en milliers de dollars)
Secteur d'activité	Contribution à rehausser la confiance des membres des Forces canadiennes autant que celle du public envers les principes d'impartialité, d'intégrité et d'équité qui sous-tendent le système judiciaire militaire et contribution à améliorer les conditions de travail dans les Forces canadiennes par le biais d'examens équitables et impartials des griefs des Forces canadiennes.	**Total**
L'examen de griefs des membres des Forces canadiennes référés par le chef d'état-major de la défense	**8 134 $**	**8 134 $**

Responsabilisation



Dépenses prévues du Comité

(en milliers de dollars)	Prévisions ** des dépenses 2001-2002	**Dépenses prévues 2002-2003**	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
L'examen de griefs des membres des Forces canadiennes référés par le chef d'état-major de la défense				
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	9 043	**8 134**	6 134	6 134
Non-budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)				
Moins : Recettes disponibles				
Total du Budget principal des dépenses	9 043	**8 134**	6 134	6 134
Rajustements **	(2 000)			
Dépenses nettes prévues	7 043*	**8 134**	6 134	6 134
Moins : Recettes non disponibles				
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	221	**325**	211	211
Coût net du programme	7 264	**8 459**	6 345	6 345

Équivalents temps plein	48	**67**	46	46

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice courant.

** Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent comprendre les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

Annexe - Information financière

Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	Total
Dépenses nettes prévues (dépenses totales du Budget principal des dépenses plus rajustements conformément au tableau des dépenses prévues)	**8 134**
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	—
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT	**325**
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	—
Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada	—
	8 459
Moins : Recettes non disponibles	
Coût net du programme pour 2002-2003	**8 459**